

IDE Instituto de dirección
y organización de empresa.

**Cátedra de Política
Económica de la Empresa**

PROF. DR. DR. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA

**DIRECCION DE LA EMPRESA Y
EL EJECUTIVO DEL FUTURO**

*Prof. Dr. Santiago García Echevarría
Catedrático de Política Económica de la Empresa*

Universidad de Alcalá de Henares

Alcalá de Henares, Mayo 1989

Doc 1-A-152

UNIVERSIDAD DE ALCALÁ



2.

CONFERENCIAS Y TRABAJOS DE INVESTIGACION
DEL INSTITUTO DE DIRECCION Y ORGANIZACION
DE EMPRESAS / Núm. 152
DIRECTOR : Prof. Dr. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA



DIRECCION DE LA EMPRESA Y EL EJECUTIVO DEL FUTURO

Prof. Dr. Santiago García Echevarría
Catedrático de Política Económica de la Empresa

Universidad de Alcalá de Henares

Alcalá de Henares, Mayo 1989



C Prof. Dr. Dr. Santiago García Echevarría

Redacción :

- Srta. Dolores Marcos Díaz
- Srta. Cristina Elorza Aranzábal
- Srta. María Luisa Rodríguez

Dirección del I.D.O.E. : Plaza de la Victoria, 3

Alcalá de Henares. Teléfono : 888.09.62/66 Ext. 3200

INDICE

	<u>Pág.</u>
I. CUALES SON LAS EXIGENCIAS AL EJECUTIVO : EVOLUCION Y CRITERIOS DE ADAPTACION	5
II. CUAL ES LA SITUACION ACTUAL DE LA EMPRESA ESPAÑOLA Y SU RETO EMPRESARIAL	9
III. COMO VALORA EL EJECUTIVO ESPAÑOL SU PROPIO PERFIL ...	18
IV. CUALES SON LOS ESCENARIOS FUTUROS PARA LA EMPRESA ESPAÑOLA	24
V. CUALES SON LAS EXIGENCIAS AL FUTURO EUROMANAGER	26

I. CUALES SON LAS EXIGENCIAS AL EJECUTIVO : EVOLUCION Y CRITERIOS DE ADAPTACION ⁽¹⁾

El éxito de una empresa depende de dos condiciones :

- . por un lado de si la empresa ha hecho una adecuada selección de su entorno, de sus mercados y de sus productos y, por otro lado,
- . de si el potencial directivo y de management de que dispone, esto es su organización y capacidad organizativa, coordinan de tal manera sus potenciales que reduzcan los **costes de coordinación de la empresa** con sus mercados.

Si la estrategia que diseña la empresa no lleva a reducir estos costes de coordinación entre los potenciales de la empresa y los potenciales que hay en el mercado, la empresa no tendrá éxito.

En la situación española lo que ha sucedido es que la empresa desarrollada en los años sesenta y hasta en nuestros días, se ha conseguido y ha obtenido su éxito

1 Ponencia presentada al I Congreso Nacional de Relaciones Industriales. Sevilla 28/30 de abril de 1989

dentro de un contexto de economía cerrada. Esto es, los entornos no han sido el punto de referencia para lograr el éxito empresarial, sino la capacidad de delimitar entornos en los que la empresa prácticamente tenía un sistema cerrado disponible en el que podía integrar su capacidad empresarial sólo desde la perspectiva de un mercado no competitivo.

El cambio fundamental es la apertura de los mercados en los que la empresa tiene que cambiar de criterio económico para poder hacer el management de su corporación, seleccionando adecuadamente aquellos mercados para los que dispone de capacidad directiva y capacidad empresarial de manera que reduzca sus costes de coordinación. Este cambio radical en el posicionamiento de la empresa en su entorno es el que condiciona un diferente perfil y exigencias al directivo en la empresa.

El cambio organizativo, como expresión de la adaptación de la empresa a los nuevos entornos, cambio para reducir costes de coordinación entre la empresa y el entorno, tiene que centrarse, en una economía competitiva, en el criterio de **competitividad**. Significa, básicamente, que la empresa solamente es competitiva en aquello en que su capacidad, como empresa o corporación, es superior a la capacidad de las otras instituciones que acuden al mercado.

Ser competitivo corresponde a cuatro criterios básicos que van a definir las ventajas que posee una empresa frente a los competidores:

- 1 - Una mayor **racionalidad** en los procesos empresariales, lo que corresponde a una mayor productividad y un menor despilfarro de recursos. Ello significa prácticamente una reducción radical de costes de coordinación dentro de la propia organización empresarial.
- 2 - La competitividad viene definida por el hecho de si la empresa ha **seleccionado** adecuadamente aquellos **mercados o productos** en los que posee ventajas competitivas, esto es, en aquello en que se diferencia favorablemente de los otros competidores.

- 3 - La **estrategia de adaptación**, basada en los criterios de flexibilidad y rapidez, es la que va a lograr que los costes de coordinación entre la empresa y el entorno sean más o menos elevados. La estrategia elegida tiene que orientarse, para ser competitiva, a que lleve a una reducción sistemática de costes de coordinación dada las características de la empresa o corporación y de los mercados seleccionados.

Así una entrada en mercados desconocidos lleva a unos elevados costes de coordinación, o la entrada en mercados en los que nuevos competidores ofrecen estrategias muy diferenciadas y más favorables que la de la propia empresa.

- 4 - El elemento clave es, por ello, la capacidad directiva de esa empresa, ya que es la que tiene que dirigir tanto el proceso de coordinación interna de la empresa como el proceso de coordinación entre la empresa y el entorno.

El cambio o adaptación organizativa de management es hoy condición sine qua non para el éxito empresarial. Pero esta exigencia de adaptación o cambio organizativo no es una mera voluntad del directivo, sino que son exigencias que imponen el cambio organizativo como condición para el éxito:

- 1 - La **multinacionalidad** en cuanto que la apertura de nuestra economía permite una mayor apertura de mercados, mayor competitividad y, consiguientemente, nueva selección de mercados y productos, de manera que se inicia nuevas divisiones de trabajo.
- 2 - El avance **tecnológico** imprime, al mismo tiempo, también, nuevas divisiones de trabajo no solamente dentro de la corporación, sino que dinamiza de manera importante el reparto entre tareas internas de la organización y tareas que se encargan fuera de la organización empresarial.
- 3 - Estas nuevas dimensiones empresariales implican nuevas dimensiones y, al propio tiempo, relocalización significativa de muchas de las tareas, lo que conduce a una mayor complejidad.

Estos cambios organizativos son, por lo tanto, consecuencia de procesos externos a la propia empresa y que su capacidad corporativa, como institución, tiene que asumir si quiere obtener el éxito.

Lo que se busca en este proceso de selección permanente de una nueva división de trabajo y nuevas estructuras empresariales es una mayor eficiencia de coordinación tanto interna como externa y la consiguiente reducción de costes. Ahí está el éxito de una empresa de futuro.

La empresa española se plantea hoy un reto que pudiera definirse en los términos siguientes:

- 1 - Tiene que aflorar sus oportunidades actuales que consiste en lograr una mejora sustancial en sus costes unitarios por la vía de una sustancial modificación de su capacidad directiva de forma que se logre casi duplicar productividades como condición clave de racionalidad.
- 2 - La empresa española necesita disponer de una nueva visión sobre cuáles van a ser sus entornos inmediatos en los que logra una mejor posición en la curva de costes unitarios; consiguientemente, la selección de nuevas estrategias de cómo se adaptan. En el caso de la empresa española se encuentra ante una situación mutativa, esto es de ruptura, en cuanto a la forma de percibir la selección de mercados, productos y la estrategia adecuada para adaptarse la empresa a esos entornos.
- 3 - La multinacionalización constituye, sin duda, uno de los elementos claves del éxito empresarial, por lo que implica la nueva división del trabajo. Aquí la empresa española se encuentra en una situación de inicio muy insuficiente para los nuevos mercados que se abren en un proceso muy rápido.
- 4 - Todo ello implica básicamente y como condición primaria un cambio cultural en la empresa española desarrollando nuevas capacidades directivas como condición base para ese éxito.

Lo que la empresa española tiene que buscar son organizaciones más eficientes que logren aflorar, por lo tanto:

- . Las capacidades empresariales hoy todavía disponibles.
- . Utilizar las oportunidades del entorno internacional y nacional.
- . Asumir una nueva estrategia de adaptación para que pueda aflorar tanto los potenciales de los mercados vigentes y nuevos, como lo que corresponde a las propias capacidades empresariales.

El éxito o fracaso de las empresas puede reflejarse en el por qué las empresas extranjeras adquieren empresas españolas, que logran resultados positivos en periodos de tiempo cortos, al aplicar una mayor racionalidad, una mejor estrategia de adaptación más eficiente y la disposición de mercados permite utilizar las capacidades productivas a los mínimos costes.

II. CUAL ES LA SITUACION ACTUAL DE LA EMPRESA ESPAÑOLA Y SU RETO EMPRESARIAL

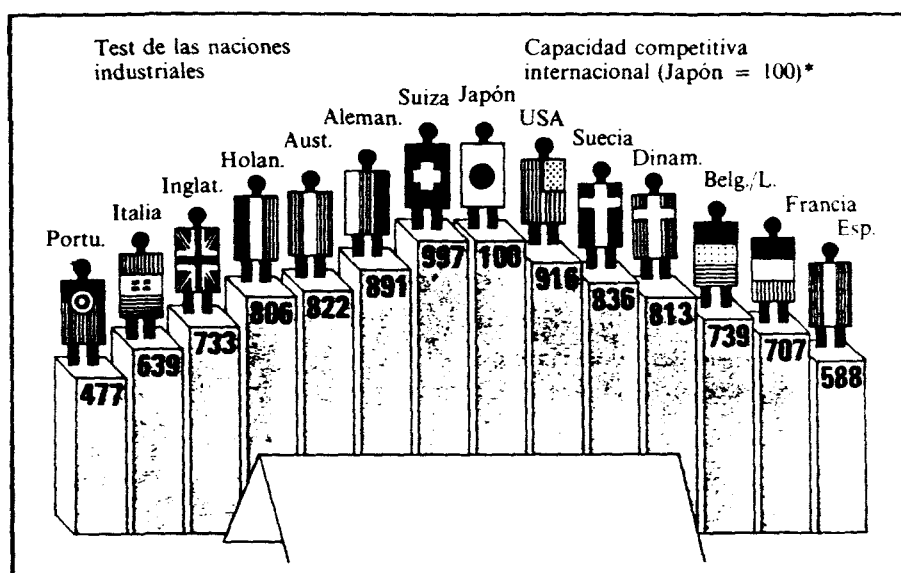
Una de las condiciones de partida con las que debe enfrentarse el directivo español es la baja competitividad media de la empresa española.

Como puede verse en la Figura 1 la capacidad competitiva de la empresa española se encuentra a dos tercios de la capacidad suiza o japonesa y en un grado algo inferior con la capacidad competitiva alemana. En este análisis de competitividad se han incluido múltiples factores y viene a reflejar claramente la situación de inferioridad en cuanto se refiere a:

- . Peor racionalidad, esto es, bajas productividades.

- . Inadecuada participación en la división internacional del trabajo, falta de multinacionalidad y, por lo tanto, costes unitarios altos.
- . Una cultura empresarial centrada en mercados nacionales cerrados y por consiguiente, con niveles de competitividad muy bajos y que ha llevado a divisiones de trabajo ineficientes.

La baja competitividad no es otra cosa que el resultado de elevados costes de coordinación, tanto desde el punto de vista de una inadecuada e ineficiente organización interna de las empresas, como en la forma en que se adapta, esto es, la estrategia que elige la empresa para adaptarse con sus productos a los mercados correspondientes.



* Determinado en base a 248 criterios (por ejemplo, dinámica de la economía, costes de trabajo, productividad, inversiones, rentabilidad, capacidad financiera, niveles de financiación, estructura de población activa, intervención del Estado, riqueza de materias primas, nivel de tecnología, comercio exterior, estabilidad política, etc.).

Figura 1 : Competitividad Internacional

Esta situación de baja competitividad se refleja, al propio tiempo, en el dato macroeconómico que corresponde a la evolución de la Balanza Comercial. En la Figura 2 puede apreciarse claramente como a partir de 1985 el déficit comercial español se incrementa de forma muy rápida, en particular por lo que afecta al saldo con la Comunidad Económica Europea.

El déficit fundamental con los países de la Comunidad Económica Europea se refiere básicamente a Alemania como punto de referencia clave y que, como se acaba de ver, es el país que marca mayores diferencias con la economía española en cuanto a competitividad. No es así tan grave la situación de la evolución de la balanza comercial con los restantes países de la Comunidad Europea. Las expectativas son de un continuado crecimiento del déficit comercial, lo cual refleja que la economía española no ha adecuado su división de trabajo a la utilización tanto de sus potenciales como de su capacidad.

Estos datos pueden apreciarse también de manera muy significativa cuando se analizan algunos de los factores de producción en base a los datos del banco emisor de la República Federal de Alemania y del banco emisor español.

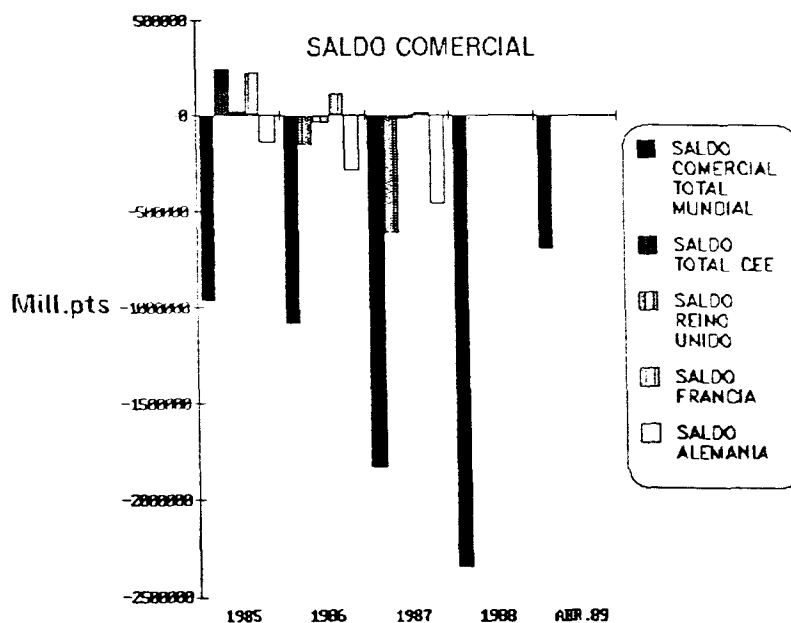


Figura 2 : Evolución de la Balanza Comercial Española

En la figura 3 puede verse cómo el coste de la mano de obra, medido en costes unitarios, tiene un peso en España muy semejante a la repercusión en los costes unitarios del coste de la mano de obra en la República Federal de Alemania. Si se considera que en este

último país el coste de la mano de obra es la mitad del de la empresa española puede verse que la ineficacia en el proceso de asignación del recurso mano de obra lleva a que éste, medido en costes unitarios, es tan alto o casi semejante a la situación de la propia República Federal Alemana, por lo que se pierde la capacidad competitiva que pudiera lograrse por tener un precio de la mano de obra más bajo que el alemán.

En conjunto puede apreciarse claramente esta situación de ineficiente asignación de los recursos cuando se analiza la rotación de los inmovilizados. La Figura 4 muestra cómo la utilización de la capacidad productiva medida en el valor del inmovilizado es en España es notablemente inferior al que corresponde en la República Federal de Alemania.

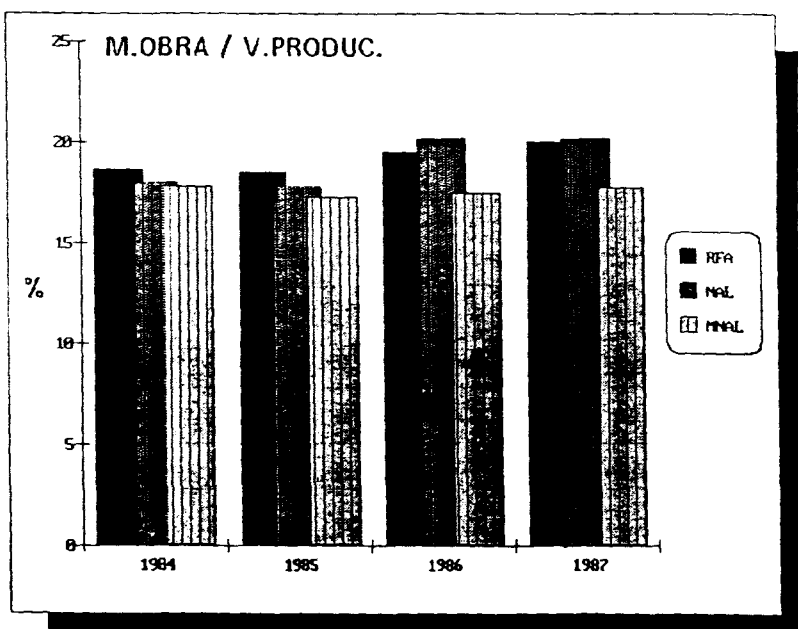


Figura 3 : Participación de la mano de obra en el valor de la producción

Es interesante observar en esta Figura cómo la empresa multinacional en España se acerca rápidamente a los niveles de rotación del inmovilizado en Alemania, esto es, de la utilización de sus equipos al mismo comportamiento de las empresas en la República Federal Alemana. En este país la generación de cash-flow con respecto al valor de los inmovilizados viene a suponer una cifra superior al 50%, mientras que en España se encuentra ligeramente por encima del 10%. En las multinacionales, dentro del propio contexto de la economía española, está muy cerca del comportamiento de las empresas alemanas.

Donde se ve el resultado de la eficiencia en la asignación de recursos, en la participación de los mercados y en la estrategia de selección es cuando se analiza la prima de riesgo y su evolución. La prima de riesgo, que es la diferencia entre la retribución del

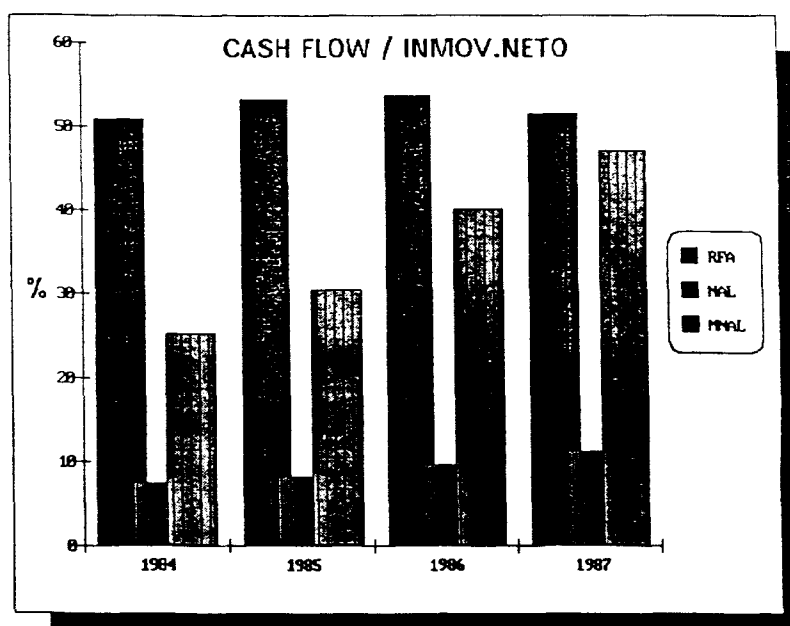


Figura 4 : Cash-flow con respecto al Inmovilizado Neto

capital que puede lograrse por la inversión financiera en valores de renta fija del Estado, por lo tanto, sin riesgo, y el beneficio obtenido en las empresas como consecuencia del riesgo asumido con los inmovilizados, refleja claramente la situación competitiva de la empresa española.

A partir del año 1.984 se ha producido una rápida mejora en la prima de riesgo, pero todavía la empresa española se encuentra, a pesar de sus mejoras de beneficios, con primas de riesgo negativas. Lo cual quiere decir, que la empresa española obtendría un mejor resultado invirtiendo sus inmovilizados en bonos del tesoro que aplicándolos a la actividad inversora de una empresa.

En comparación con la República Federal Alemana puede verse que la prima de riesgo en este país es aproximadamente de cuatro puntos positivos, esto es, quien invierte en una empresa obtiene cuatro puntos de rentabilidad por encima de lo que paga el Estado, mientras que en España nos encontramos prácticamente en cinco puntos negativos. Lo cual significa un diferencial de prima de riesgo con la República Federal Alemana de prácticamente 8% de la inversión realizada, cifra que

prácticamente corresponde a una mala adecuación de la capacidad empresarial a los mercados, división de trabajo, e ineficiencia en la utilización de capacidades.

Véase también como la empresa multinacional en España se diferencia de forma creciente del comportamiento de la empresa española, llegando en estos momentos a una prima de riesgo cero.

Para poder modificar estos diferenciales tan significativos de competitividad y modificar, al mismo tiempo, todos los componentes mencionados que llevan al éxito de una empresa, se trata no ya de meros ajustes técnicos sino de

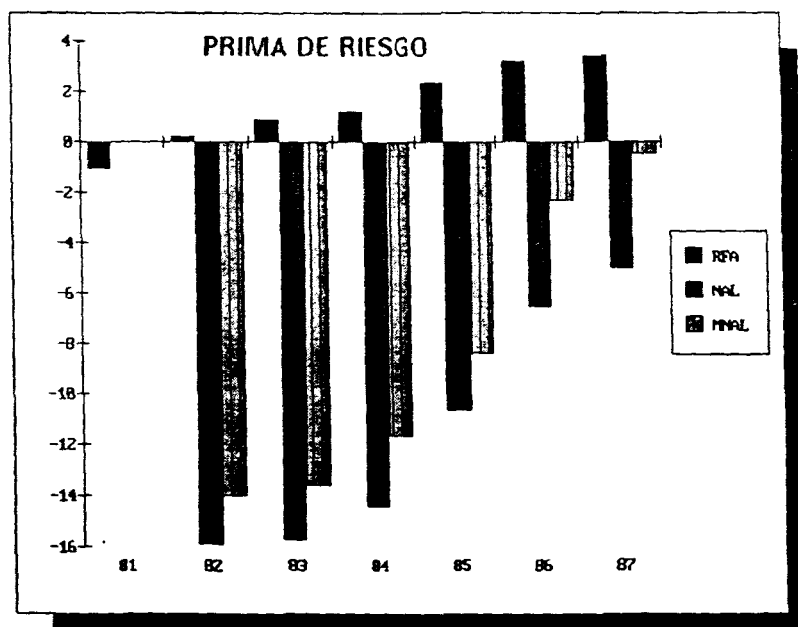


Figura 5 : Evolución de la Prima de Riesgo 1982-1987

cambios muy significativos de mentalidad, de cultura, tanto en las instituciones empresariales como en aquellas instituciones que configuran el entorno de la empresa.

Cuando se habla de modificar la cultura empresarial como condición sine qua non puede verse en la Figura 6 que se trata prácticamente de una modificación sustancial en los perfiles o características de los managers, al mismo tiempo que implica una modificación en el management o la utilización de los instrumentos directivos y la búsqueda de otras estrategias.

Un menor peso posee, sin duda, la estructura funcional organizativa que es la que ha primado hasta ahora en las organizaciones empresariales y en otras

instituciones españolas, con un gran peso de los esquemas burocráticos y, por lo tanto, con altos costes de coordinación cuando los entornos varían con gran rapidez y, por lo tanto, la empresa tiene dificultades para adaptarse a las situaciones cambiantes.

El proceso que tiene que producirse en la situación de la empresa española corresponde a una modificación sustancial del perfil de la cultura empresarial para que se acerque lo máximo posible al perfil que exige la nueva situación competitiva en los mercados

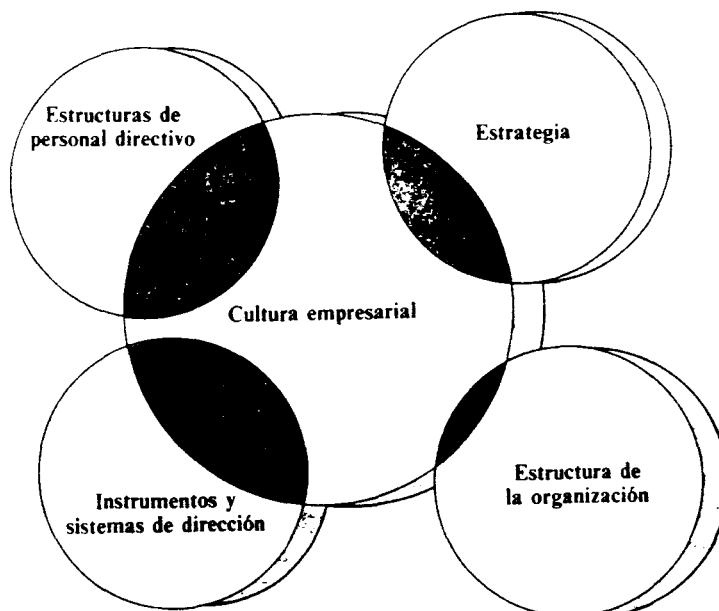


Figura 6 : Cultura Empresarial y sus componentes

internacionales y nacionales, tal como se recoge, a título de ejemplo, en la figura 7.

Puede verse aquí, por un lado, el diseño de un posible perfil que afecta a las características de la corporación y su cultura empresarial y, por otro lado, aquel otro perfil que tiene que disponer esa empresa o corporación para poder ser más competitiva que los competidores en los mercados.

Esta situación actual de la empresa española se ve al mismo tiempo reflejada en una serie de comportamientos que se recogen en los gráficos siguientes. España es un país con incentivos muy bajos dentro de la estructura de retribución y configuración de la asignación de recursos humanos en la empresa.

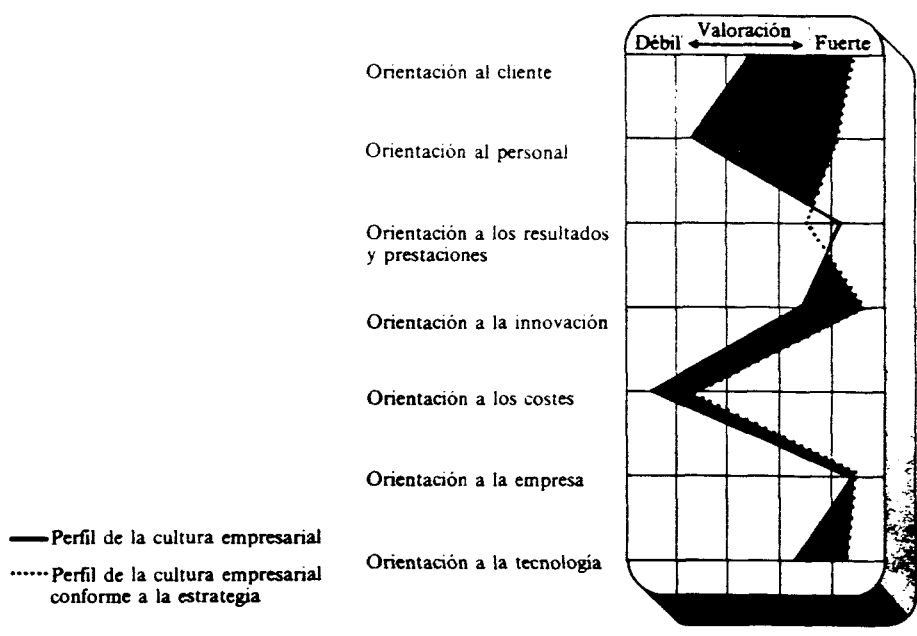


Figura 7 : Diseño del cálculo de la capacidad cultural de una empresa.

Como puede verse en la Figura 8 España se encuentra en último lugar de la aplicación de incentivos para provocar una mayor y mejor eficiencia de la asignación de los recursos humanos.

Así mismo puede apreciarse el bajo nivel de motivación en el trabajo dentro del contexto de los países competidores en el que España se encuentra nuevamente en último lugar en cuanto a la motivación. La baja productividad corresponde a estructuras poco motivadoras, lo que también se refleja en la falta de comunicación en la empresa, trabajo en equipo deficiente, etc.

Todo ello conduce a que el absentismo laboral en nuestro país sea superior al de los otros países, aunque si bien aquí todos los países europeos, a excepción de Suiza, marcan diferencias sustanciales con respecto a las bajas tasas de absentismo japonés. Lo cual conduce, sin duda, a elevados costes de mano de obra como consecuencia de una inadecuada utilización de la misma producto del absentismo laboral.

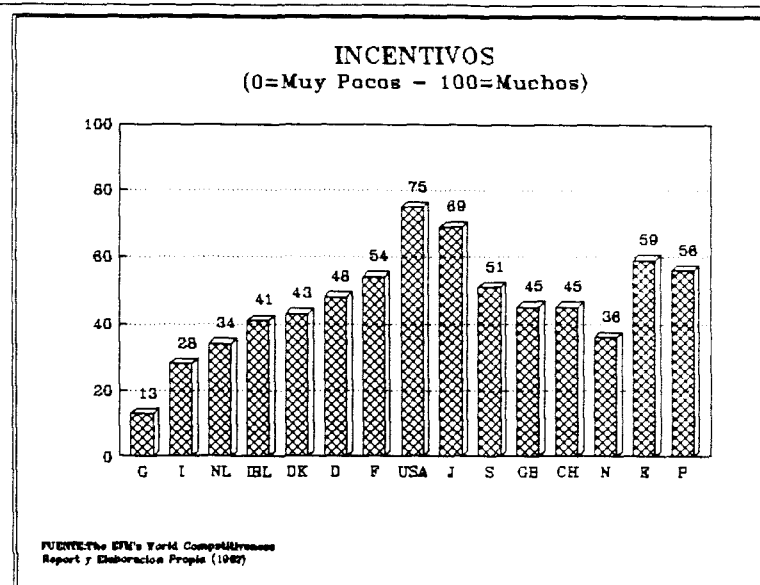


Figura 8 : Incentivos en su análisis internacional

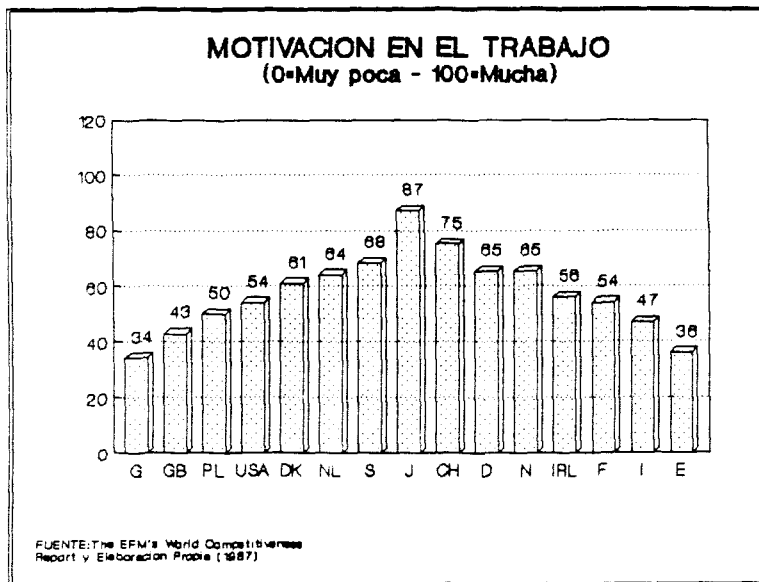
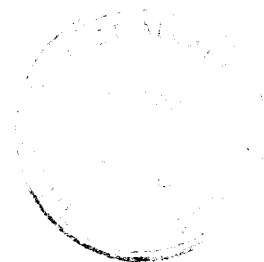


Figura 9 : Motivación en el trabajo



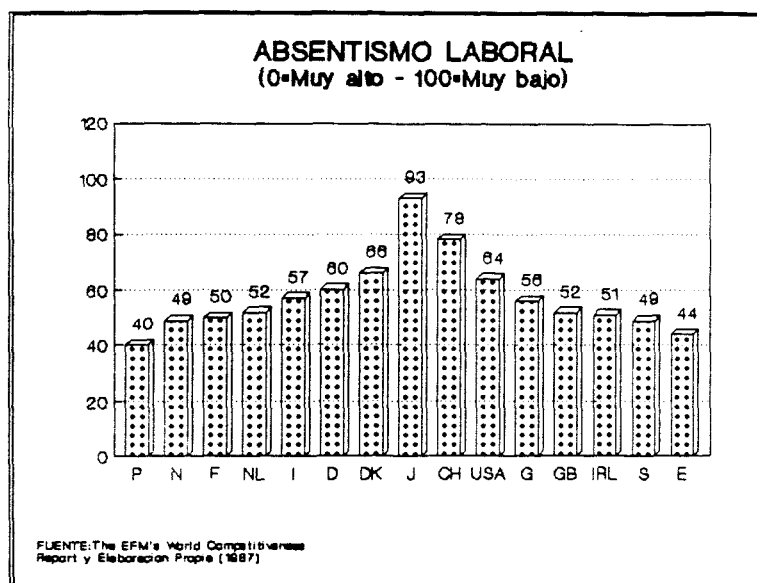


Figura 10 : Absentismo laboral

III. COMO VALORA EL EJECUTIVO ESPAÑOL SU PROPIO PERFIL.

Ante esta situación se plantea la pregunta de cuál es la percepción que el ejecutivo español tiene de su capacidad y de la posible respuesta de adaptación eficiente a las situaciones cambiantes de su entorno como consecuencia de la multinacionalización y de su capacidad de ajuste de las estructuras directivas y organizativas de la empresa española.

De los distintos estudios que se han realizado a nivel nacional entre un número suficiente de ejecutivos se aprecia claramente que el directivo español sale de una estructura fuertemente anclada en esquemas organizativos burocráticos, con un peso relativamente bajo de la capacidad directiva y asunción de riesgo, para plantearse el problema de su adaptación a las situaciones más dinámicas.

En la Figura 11 puede verse cómo el perfil que diseña el propio directivo español es un perfil insuficiente para dar respuestas a estructuras económicas competitivas dada su baja valoración de la capacidad para asumir y perseguir objetivos, la baja capacidad de convencimiento, poco diálogo, solución de problemas mas bien de tipo administrativo y una capacidad de asunción de riesgo bajo.

Este perfil en cuanto a las características mencionadas no corresponde al perfil de exigencias de un directivo en sistemas abiertos.

Lo mismo puede apreciarse en la Figura 12 en la que los elementos clave de un perfil de ejecutivo para situaciones de alta competitividad es insuficiente dado el poco peso que se le da a los aspectos de flexibilidad, iniciativa, creatividad, así como a una muy baja valoración del trabajo en equipo y una comunicación negativa. En este sentido el propio directivo español plantea el problema de la necesidad de modificar su propio perfil

buscando formas de management que desplacen hacia la derecha todos los elementos que pueden apreciarse en la Figura 12.

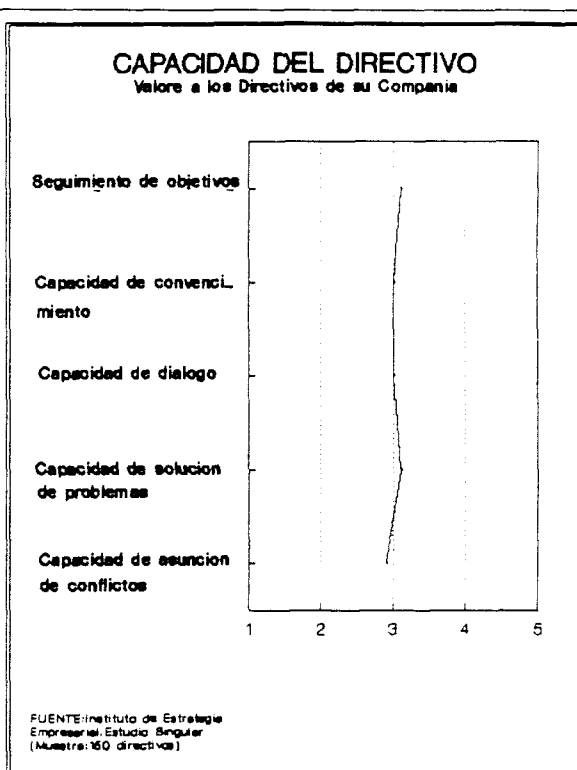


Figura 11 : Capacidad del directivo (I)

Pero donde puede verse todavía más acentuadamente la insuficiencia del actual perfil del directivo español en las grandes compañías es lo que puede apreciarse en la Figura 13 : el directivo es reacio a la asunción de riesgo y a la movilidad, asume mal los cambios organizativos, pero tampoco tiene una gran capacidad de asunción de responsabilidad y aceptación de normas.

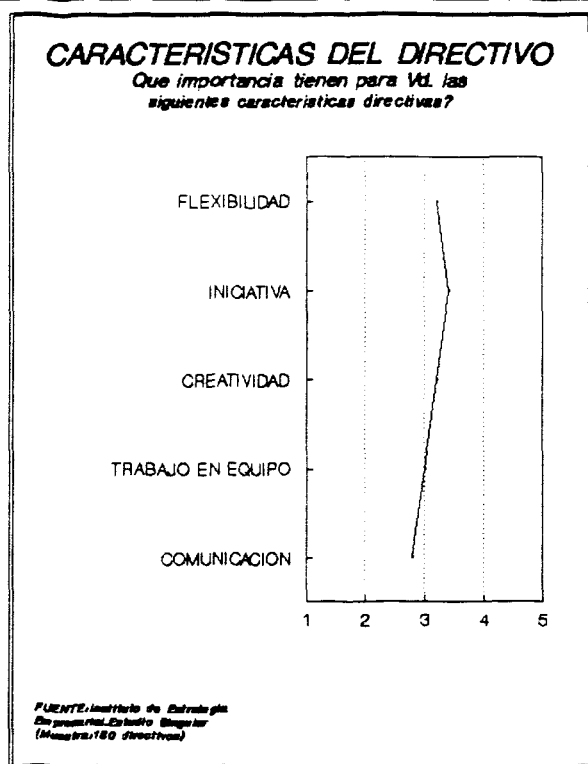


Figura 12 : Características del directivo

puede apreciarse cómo España ocupa un lugar importante en cuanto a su capacidad o talento del management, lo que significa un dato altamente positivo de que el español, con otra organización y cultura empresarial, puede desarrollar, con gran éxito, una capacidad directiva que dé respuesta a ese proceso de cambio.

Si se tiene en cuenta que el propio directivo español asume que tiene capacidad de adaptación, tal como se refleja en la Figura 15, y que los puntos fuertes de la economía española son precisamente, en primer lugar, esa capacidad de adaptación, en segundo lugar, los recursos humanos y la disposición de ciertas capacidades de tecnología, no así tanto la capacidad directiva y menos las estructuras de exportación, puede apreciarse cómo en las respuestas de las encuestas dirigidas a los empresarios éstos tienen una percepción bastante adecuada a la situación concreta en la que se encuentra.

Esto significa que las resistencias al cambio organizativo son muy elevadas, originando grandes costes de coordinación para modificar situaciones vigentes en búsqueda de nuevos diseños más competitivos.

Sin embargo, en el análisis del directivo a nivel internacional, que se considera que el directivo español tiene un fuerte potencial de management, esto es, dispone de un talento de management alto en comparación con otros países. En la Figura 14, donde se ha valorado, de entre los principales países industriales, la capacidad directiva,

El hombre es, sin duda, el factor que va a definir el éxito o fracaso en este caso de la adaptación de la empresa española.

Para este directivo su actuación se concentra en una necesidad de reducir costes y mejorar la capacidad productiva. Sin embargo, se aprecia una falta de percepción de lo que es la dimensión comercial a la cual no se le deposita el peso que le corresponde en la realidad en mercados competitivos.

Los elevados costes de coordinación entre la empresa y su entorno se derivan, sin duda, de un gran distanciamiento entre las propias estructuras empresariales y directivas de sus entornos. Esta valoración negativa que realiza el empresario, pero en general la actividad productiva de sus entornos, constituyen, sin duda, elevadas resistencias tanto por parte de la empresa como por parte de las instituciones del entorno para facilitar los ajustes y adaptaciones necesarias.

En la Figura 16 puede verse claramente el gran peso que considera el empresario que existe en materia de fiscalidad y Seguridad Social, rigideces de normas laborales. No da, sin embargo, peso a la falta de competitividad, o a su baja capacidad de adaptación. Aquí puede verse como todavía pesa mucho en el diseño de la coordinación o estrategia empresarial la extrapolación del pasado reciente en cuanto a los elementos de costes que han decidido el éxito de la empresa.

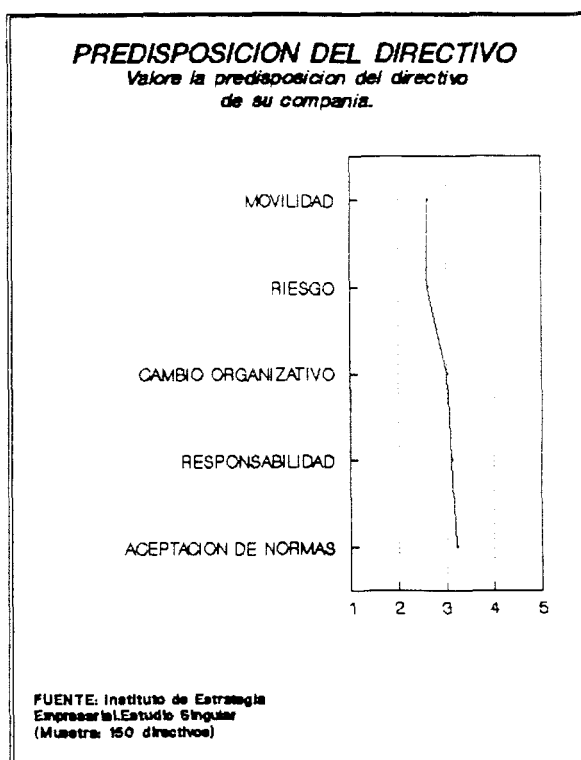


Figura 13 : Predisposición del directivo español

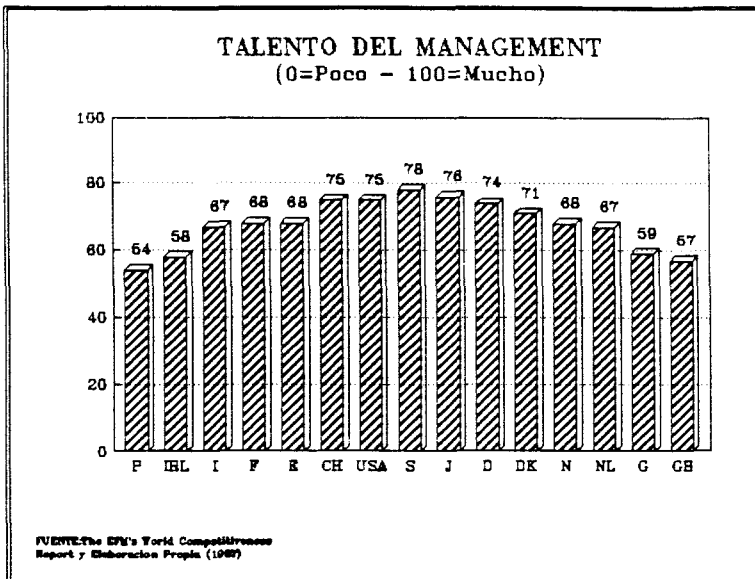


Figura 14 : Talento del Management

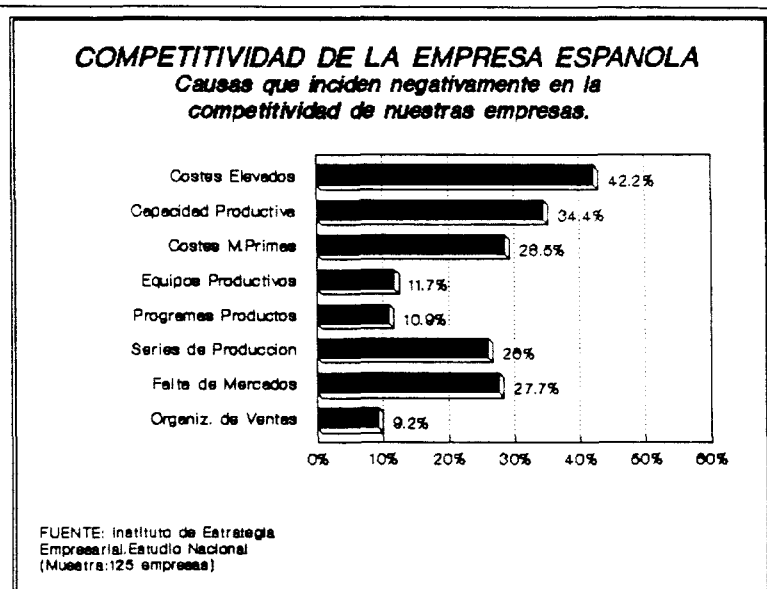


Figura 15 : Competitividad de la empresa española

Lo que sí percibe casi dos tercios de los empresarios es que la incorporación de España a la Comunidad Europea constituye, sin duda, el elemento de cambio. Significa la necesidad de un reajuste de las corporaciones y empresas españolas con muy bajas expectativas de resultados positivos a

corto plazo, pero no aprecian, en gran medida, las grandes oportunidades que se abren.

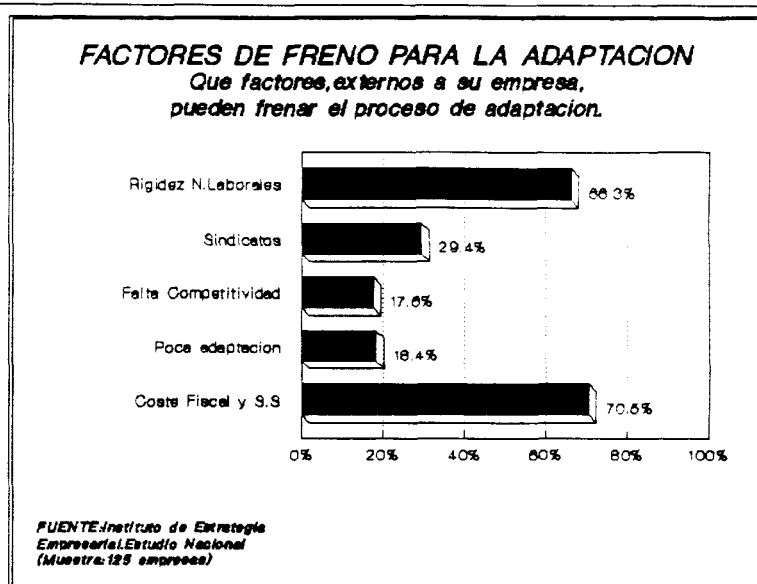


Figura 16 : Factores de freno para la adaptación

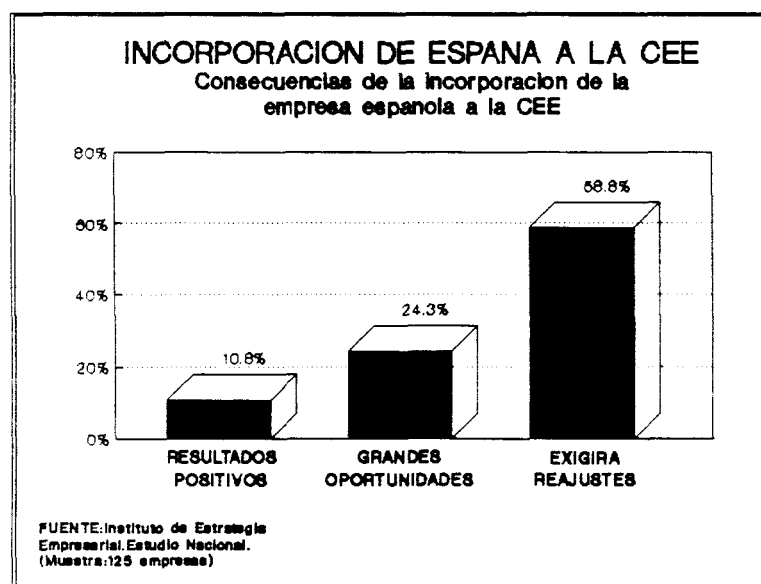


Figura 17 : Incorporación de España a la Comunidad Económica Europea.

Esta situación es la que hay que modificar sustancialmente en el entendimiento de que la entrada en la Comunidad Europea, significa utilizar tanto nuevas oportunidades de mercado como aflorar las propias capacidades institucionales de las empresas españolas bajo otra cultura empresarial.

IV. CUALES SON LOS ESCENARIOS FUTUROS PARA LA EMPRESA ESPAÑOLA.

España constituye, sin duda, dentro del conjunto mundial un país con amplias expectativas desde el punto de vista económico. Corresponde, sin duda, la posición española a uno de los países del área occidental con un gran potencial de crecimiento. En la Figura 18 puede verse cómo para los próximos cinco años España se sitúa en cabeza en tasas de crecimiento y lo mismo va a suceder hasta finales del siglo actual. Consiguientemente, España es un país con grandes expectativas de crecimiento económico tal como se recoge en la Figura 18.

Dentro del contexto de las oportunidades que ofrece el desarrollo del mercado único europeo es a su vez España uno de los grandes países ganadores junto con Francia, Italia y, algo menor, que lo que afecta a la República Federal de Alemania.

España es, dentro

de los países de la Comunidad Europea y en el contexto mundial, uno de los grandes ganadores dentro de este proceso de apertura y de competitividad que tiene que aflorar. El problema es si este proceso de "ganancias" por su gran potencial y por sus perspectivas de crecimiento lo utilizan los empresarios españoles o van a ser empresas extranjeras los que lo afloran.

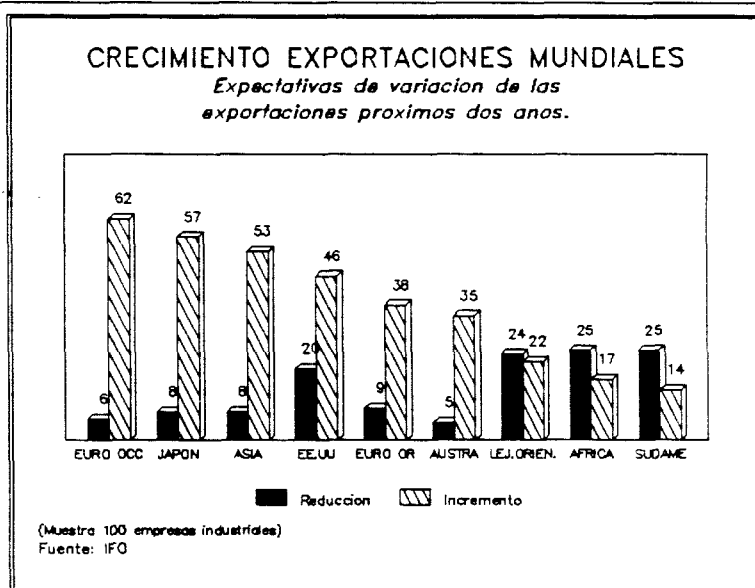


Figura 18 : Crecimiento hasta el año 2000.

En la Figura 18 puede apreciarse claramente que el nivel de pérdida o de efectos negativos que se estiman para España son muy reducidos y que las expectativas de España corresponden a la de los otros países dentro del contexto europeo. Se sitúa España en el proceso de integración y desarrollo del Acta Unica con grandes oportunidades para la economía española. El problema es si existe capacidad empresarial y directiva española para poder aflorar estos potenciales que ofrece el proceso de apertura y dinamismo que genera en la economía española el potencial de nuestro país.

Pero una de las características que implica el desarrollo de un Mercado Unico Europeo es, como se ha señalado al principio, el cambio sustancial de la dimensión empresarial. En la Figura 19 pueden apreciarse las grandes expectativas de fusiones como forma de adaptarse a

MERCADO UNICO 1992		
Mas cooperacion con empresas ex_ tranjeras?	Mas fusiones en su sector?	
Industria basica bienes de produccion	37	53
Bienes de inversion	50	42
Bienes de consumo	54	52
Alimentacion	74	74

Muestra 600 empresas Paises d'PO

Figura 19 : Dimensión empresarial y su instrumentación.

las nuevas divisiones de trabajo provocadas por los efectos de multinacionalidad y tecnología. Así, puede apreciarse como en el área de alimentación un 74% asume que tienen que producirse más fusiones en este sector; y, en los demás sectores, más de la mitad asumen la necesidad de nuevas dimensiones empresariales vía fusiones. Las alianzas juegan también entre distintas empresas internacionales un papel clave a la hora de enfrentarse al nuevo diseño de las corporaciones empresariales proveniente de esta exigencia de nueva división del trabajo.

Consiguientemente, la empresa española tendrá que plantearse el problema de como multinaliza: o bien a través de alianzas o cooperaciones con empresas

extranjerías o mediante fusiones o compras de empresas extranjeras para entrar en ese proceso de multinacionalización.

V. CUALES SON LAS EXIGENCIAS AL FUTURO EUROMANAGER.

No cabe la menor duda que el reto empresarial español pudiera definirse como el reto directivo, ya que el directivo español es el que tiene que asumir la definición de la estrategia más adecuada para orientar su actividad a mercados y productos, diseñar las formas organizativas empresariales con eficacia y, al mismo tiempo, definir cómo y con quién y de qué forma participa en la nueva división de trabajo.

El que realice este proceso vía fusiones, vía colaboración o vía propios crecimientos empresariales corresponde a tres diseños de estrategias totalmente diferenciados y que van a condicionar el éxito o fracaso del directivo español.

Este reto empresarial como reto directivo exige fundamentalmente tres aspectos claves:

- 1 - Se tienen que buscar nuevas formas de management que se reflejan en nuevos planteamientos de la organización y, muy en particular, del estilo de dirección.
- 2 - El cambio de estilo de dirección implica una nueva cultura empresarial, se trata de que el dimensionamiento organizativo se ancle cada vez más en la capacidad del hombre que en el mero funcionalismo organizativo. Se tienen que diseñar organizaciones para los hombres y sus capacidades y no seleccionar hombres para organizaciones burocráticas.
- 3 - Las formas organizativas y los instrumentos de los estilos de dirección tienen que ser coherentes con la estrategia que elija la empresa. De nada sirve diseñar excelentes organizaciones si no tienen en cuenta la estrategia

elegida como tampoco tiene sentido señalar formas directivas que no tengan que ver con las exigencias del proceso de adaptación.

4 - Cada vez se tiende más en las nuevas formas directivas a una dirección por "valores " que tratan de reducir costes de coordinación como consecuencia de disponer de:

- . Una mayor rapidez de adaptación.
- . Una mayor flexibilidad.

Al directivo europeo de los próximos años, el que tiene que asumir ese proceso de:

- . multinacionalización,
- . nuevas tecnologías,
- . nuevas dimensiones empresariales,

se le exige tener una mayor visión de futuro, esto es, captar y percibir adecuadamente donde están las oportunidades de mercados/productos que mejor afloren los potenciales de su propia corporación.

La segunda característica que se va exigir corresponde a la necesidad de un mayor trabajo en equipo y la capacidad del directivo para asumir de forma autónoma la dirección de unidades de negocio o unidades organizativas bajo su responsabilidad.

Se trata de otra forma de entender el proceso de relaciones entre los hombres y, sobre todo, de una mayor asunción de responsabilidades y, por consiguiente, nuevas exigencias directivas.

El riesgo y la capacidad de percepción son los dos elementos claves de los que tiene que disponer el ejecutivo europeo para poder apreciar de forma rápida y flexible dónde puede y cómo debe adaptarse para lograr aflorar potenciales en los mercados y en su propia organización.

Los grandes retos, por consiguiente, del cambio organizativo, son la capacidad de desarrollo de organizaciones que afloren :

- . El potencial empresarial.
- . El potencial de mercados.

Y ello solamente se logra "cuando se diseñan organizaciones para los hombres y sus capacidades" y no cuando lo que se le seleccionan son "hombres para una organización". Esto significa una modificación sustancial en la concepción corporativa de la empresa y en la forma del diseño directivo y sus propias exigencias.

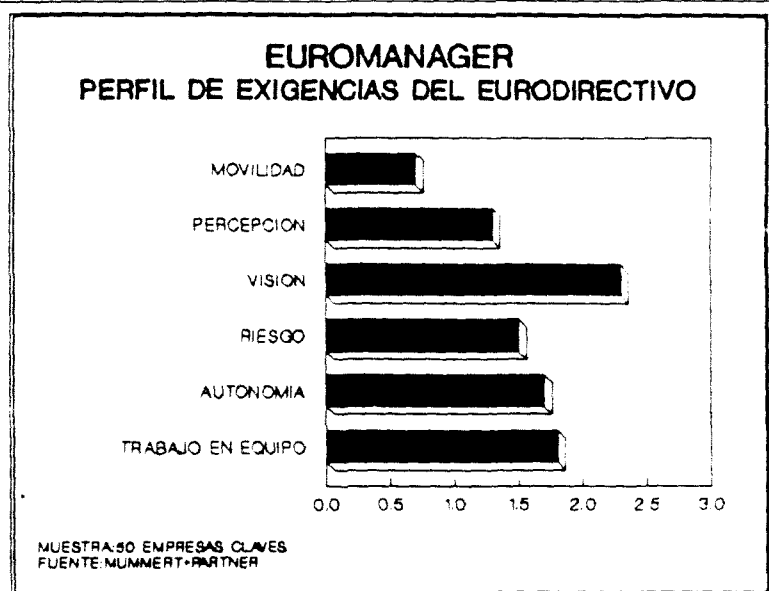


Figura 20 : El perfil de exigencias del eurodirectivo.

De lo que se trata es de generar estilos de dirección que reduzcan los costes de resistencia al cambio organizativo, y de ahí va a depender el éxito o fracaso de las organizaciones.

Lo que prácticamente se diseña es una mayor convergencia de los esfuerzos a través de una concepción empresarial anclada en la capacidad directiva como punto de coherencia y de diseño de la estrategia empresarial. Tal como puede verse en la Figura 21 se trata de aunar esfuerzos generando una unidad de doctrina que permita a los talentos y recursos disponibles el que se canalizen con la menor pérdida de eficiencia al reducir sustancialmente los costes de coordinación de cada uno de los hombres y sus funciones en la empresa.

Se trata, consiguientemente, de un cambio de mentalidad como condición sine qua non para cualquier tipo de adaptación funcional o de expertos en cualquiera de las materias, tal como se recogen en la Figura 22.

Puede ser que se necesiten nuevos instrumentos, como el brazo o las finanzas o conocimiento de personal, etc., pero difícilmente se logrará el éxito si no se modifica la mentalidad con la cual tiene que operarse para poder aflorar con éxito los nuevos conocimientos de tipo instrumental, técnicos o de conocimientos específicos en áreas funcionales concretas.

España es, por lo tanto, un país con grandes potenciales, es un país con capacidad humana directiva suficiente; lo que necesita es un vuelco en su cultura empresarial que permita aflorar esas capacidades con éxito en el contexto competitivo internacional.

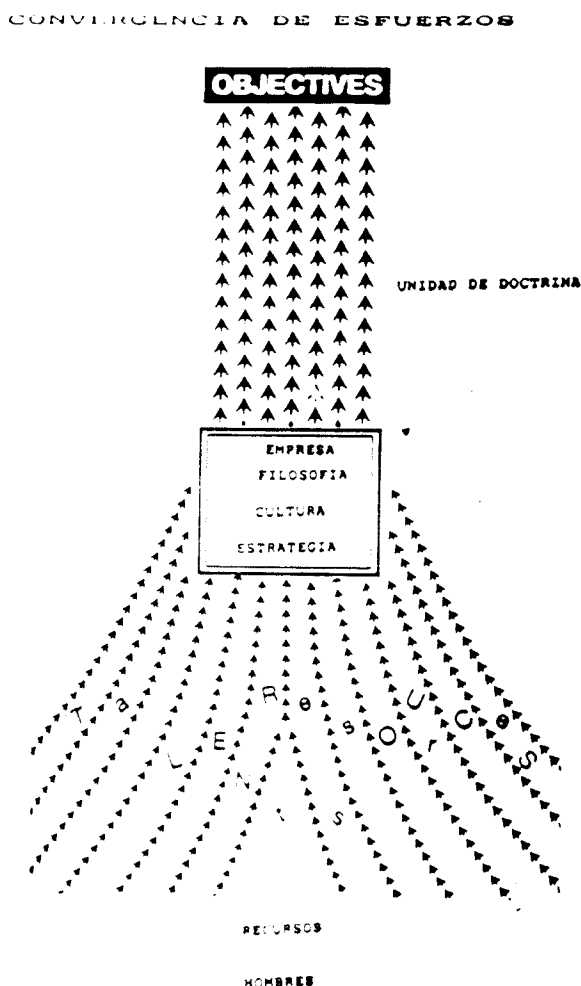


Figura 21 : Diseño de la convergencia de esfuerzos empresariales

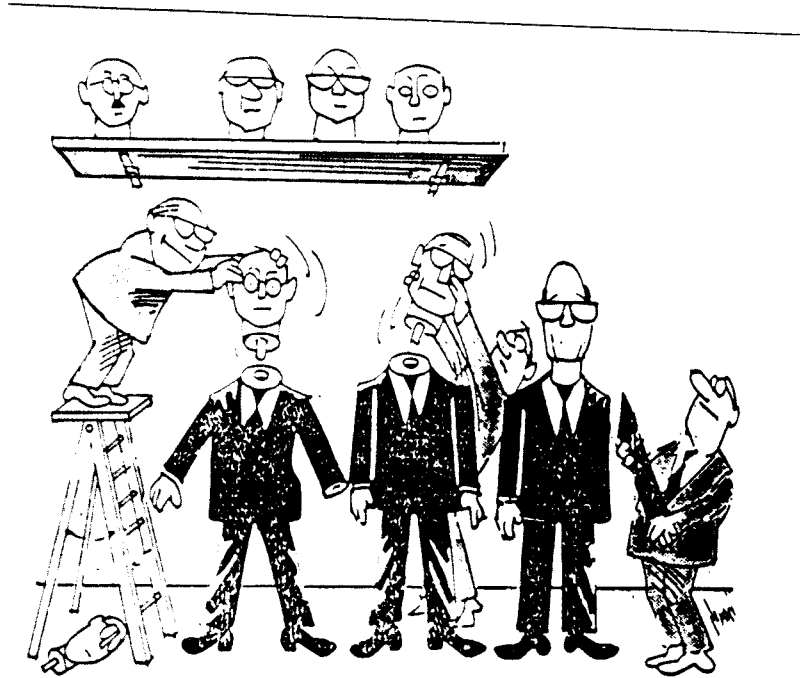


Figura 22 : Cambio de Mentalidad